

Le don participatif : un nouveau modèle de financement pour les ONG ?

Sylvain Bureau¹ & Corine Waroquiers²

Le don reste une pratique structurante et structurelle du fonctionnement de nos économies capitalistes (Athané, 2011). Tout en étant façonné par la société où il intervient, le don fabrique dans le même temps notre monde social. Loin d'être archaïque ou limité à quelques pratiques marginales, le don est essentiel, incontournable dans nos sociétés modernes. Mais si le don fait (toujours) notre humanité, il représente aussi un de ses grands mystères. Sans prétendre à la complétude ni même à l'exactitude, ce texte introduit quatre pratiques contemporaines du don que nous présentons ici comme forme idéal-typique ; soit une construction intellectuelle qui permet d'accentuer délibérément certains traits de l'objet considéré pour mieux appréhender la complexité de phénomènes empiriques (Coenen-Huther, 2003 ; Weber, [1922] 1965).

Pour mener ce travail de classification, nous nous fondons bien évidemment sur des travaux d'anthropologues et de sociologues mais nous y associons également des concepts issus de la théorie des organisations. C'est par ce croisement entre notions anthropologiques et problématiques gestionnaires que se singularise notre proposition. Loin d'être naturel, le don implique en effet de multiples instrumentations socialement construites. Pour comprendre la nature et le fonctionnement du don, il faut donc caractériser les modèles de gestion (implicites ou formels) associés aux pratiques de don.

Au-delà des représentations et des croyances sociales, le don est en pratique une activité qui produit du social et qui, pour produire ces relations sociales, mobilise différentes modalités productives. Nous proposons de distinguer les différentes formes de don selon ce que le don produit et selon les moyens utilisés pour le produire. Nous distinguons alors quatre formes principales de don : circulaire, charitable, bureaucratique et participatif. Ces quatre modalités ont une origine et des manifestations différentes, mais elles coexistent et sont toutes opérantes dans nos sociétés modernes³.

Nous présentons chaque forme de don en suivant leur ordre chronologique d'apparition dans l'histoire. Au-delà d'une description formelle, nous montrons que ces différents modèles sont producteurs de relations sociales distinctes. Pour finir, nous proposons un tableau de synthèse qui offre une première vision synoptique des principales formes de don actuellement utilisées dans nos sociétés occidentales contemporaines.

1. Production et capacités productives du don

Le don peut se définir anthropologiquement comme un transfert qui n'est pas exigible et qui n'implique aucune contrepartie (Athané, 2011 ; Testart, 2007). Contrairement à un échange encadré par un contrat de marché ou au paiement d'un impôt, celui qui reçoit ne peut exiger ce qu'il va recevoir sous forme de don ; quant au donateur, il ne bénéficie *a priori* d'aucune contrepartie garantie et directe issue de son don. Si nous partageons cette définition, les modalités de mises en

¹ Co-fondateur United Donations, Professeur associé ESCP Europe, Maître de conférences Ecole polytechnique.

² Co-fondatrice et Directrice de United Donations.

³ Dans le cadre de ce papier, nous n'évoquerons pas le don agonistique, à savoir les pratiques de don qui vise à dominer, voire détruire l'autre par une surenchère (Mauss, 1924 ; Godelier, 1996).

œuvre de ce transfert sont variées dans nos sociétés. Autrement dit, pour produire un don (i.e. un transfert non exigible et sans contrepartie), les capacités productives impliquées sont variées. A *minima*, il nous faut distinguer les situations qui impliquent un intermédiaire entre celui qui donne et celui qui reçoit et, à l'inverse, les contextes où le transfert s'effectue directement. Par ailleurs, le don produit des formes sociales différentes. La pratique du don peut ainsi contribuer à entretenir voire créer des relations sociales interpersonnelles. Au contraire, certains dons n'engagent en rien le donateur et le bénéficiaire du don dans une relation. Ceux-ci ne se connaissent pas et ne se connaîtront peut-être jamais.

En combinant ces deux dimensions, production ou non de relations sociales d'une part, et existence d'un intermédiaire ou non d'autre part, nous distinguons quatre pratiques contemporaines du don.

Tableau 1 : les quatre principales formes de don

Ce que le don produit Modalités de production du don	Aucune relation sociale interpersonnelle	Relations sociales interpersonnelles
Pas d'intermédiation	Don charitable	Don circulaire
Intermédiation	Don bureaucratique	Don participatif

2. Les quatre formes de don

Dans les parties qui suivent nous décrirons plus précisément ces quatre formes de dons associées à des situations et des logiques d'action très différentes.

2.1. Le don circulaire

L'enjeu premier du don que nous appelons *circulaire* réside dans la relation entre les parties. La chose échangée est ici moins importante que la manière d'échanger. L'échange est un moyen de maintenir la relation et de l'entretenir dans une forme de circularité sans fin. Selon cette logique, celle du don/contre-don, le temps ne compte pas, au sens où « il compte d'autant moins que l'on a confiance en autrui », « plus le lien social est étroit, plus la confiance est forte, moins le temps compte » (Forsé & Mendras, 1982). Certains anthropologues, dont Marcel Mauss, ont mis en évidence ces formes d'échanges dans des sociétés traditionnelles (Mauss, 1983, [1925]) mais elles sont aussi opérantes, sous d'autres formes, dans nos sociétés contemporaines. Cette forme de don est un procédé d'échange archaïque au sens où il remonte à des milliers d'années, mais c'est également un moyen archaïque car il serait dépassé, inapproprié pour nos sociétés modernes. En réalité, cette manière de donner existe toujours sous de multiples formes (Chaniel, 2008). Le plus simple et le plus illustratif de son existence reste sans doute les cadeaux de Noël que l'on donne chaque année selon cette logique.

Quel que soit le contexte historique, le don n'est ni absolument gratuit et libre, ni purement utilitaire et intéressé, il représente une forme « hybride » (Mauss, 1983, [1925], p.267) au sens où « dans et par le don s'affirment conjointement l'autonomie personnelle du sujet et son appartenance sociale ; dans et par le don s'articulent la poursuite de l'avantage individuel et l'ouverture à autrui par des actes généreux » (Chaniel, 2008, p.13). Contrairement à l'approche du donnant-donnant, il ne s'agit

pas de trouver une *situation gagnant-gagnant* (comme disent les anglo-saxons) mais bien d'un échange de dons au sens où il a « pour principe non un sujet calculateur mais un agent socialement prédisposé à entrer, sans intention ni calcul, dans le jeu de l'échange » (Bourdieu, 1994, p. 184).

Dans ce cas, la meilleure manière de créer de la valeur est de ne pas la rechercher. Plus l'engagement dans la relation est désintéressé, plus cette relation produira potentiellement des échanges bénéfiques. Autrement dit, « pour que le don soit « payant » à terme, il ne faut pas qu'il soit réalisé dans ce but. Ou encore, dans le don, « on gagne à condition de ne pas être intéressé à gagner, de ne pas adopter le schéma de l'intérêt, de ne pas calculer » (Godbout, 2000, p. 24) » (Chanial, 2008, p. 23-24). Ce qui doit intéresser les acteurs qui s'engagent dans cette dynamique, ce n'est pas la création de valeur mais bien la création de liens : *je m'intéresse à l'autre parce qu'il est autre, parce qu'il existe et non parce qu'il m'apporte quelque chose*. Dans ce cas, la valeur fait référence à une notion bien plus complexe et protéiforme. Ce qui circule dans ces relations compte beaucoup plus que des biens fonctionnels. Les symboles véhiculés par des objets mais aussi par de simples regards ou gestes sont essentiels à la structuration et au développement de ces relations : « toute relation est en effet médiatisée par des symboles et ce sont bien ces symboles (*sumbolon* – signes de reconnaissance) – un mot, un cadeau, un coup de main – qui scellent l'alliance » (Chanial, 2008, p. 33).

Le risque inhérent à ce type de don réside dans une forme d'escalade où chacun se sent comme prisonnier de cette série d'échanges. Il peut devenir difficile de sortir de ce don/contre-don où aucune des parties n'ose rompre le cycle. Autrement dit, le don circulaire oblige (Godelier, 1996). Plus précisément, pour que ce modèle de don tienne dans le temps, il faut que les acteurs en présence respectent trois formes d'obligations : celle de donner, celle de recevoir et celle de donner à nouveau en retour (Mauss, 1983, [1925]).

Au-delà des dons qui permettent de développer des relations entretenues dans des réseaux familiaux, amicaux mais aussi professionnels (Alter, 2009), il existe des formes de don qui, à l'inverse, n'impliquent en rien la réciprocité.

2.2. Le don charitable

Le don *charitable* se manifeste lors d'une *rencontre souvent fortuite et non délibérée* entre une personne dans le besoin qui demande directement de l'aide à une autre personne qui semble pouvoir l'aider. Cette interaction se produit sans aucun intermédiaire et n'implique le plus souvent qu'un échange furtif et limité entre le donateur et celui qui reçoit le don. La mendicité est la pratique la plus illustrative de cette forme de don où il n'existe pas de réciprocité évidente. En effet, contrairement au don *circulaire*, le donateur donne sans souhaiter entretenir de relation avec le bénéficiaire. Au mieux, cet acte implique un court échange verbal – « bon courage » ; « merci ». Et puis, la relation se referme aussi rapidement qu'elle s'est ouverte.

Dans cette situation, le donateur décide de donner ou de ne pas donner selon des critères *ad hoc*. Dans une rame de métro, certains donnent et d'autres pas. Certains jours, nous donnons et d'autres pas. En fonction des personnes qui demandent et la façon dont elles expriment leur demande, nous donnons ou ne donnons pas. Il existe sans doute des récurrences à observer qui pourraient permettre d'expliquer pour partie ces comportements. Ceci étant, ce qui se dégage de ces situations, c'est l'arbitraire. Tel le monarque, l'individu décide de donner ou de ne pas donner selon des

motivations complexes et changeantes. Le donateur choisit de façon unilatérale s'il vient en aide et selon quelles conditions.

Avec le développement du capitalisme, une autre forme de don s'est développée, un don que nous qualifierons de *bureaucratique*. Cette nouvelle forme semble lever une contradiction inhérente au don traditionnel : faire le bien *pour l'autre* sans être en lien avec *cet autre*.

2.3. Le don bureaucratique

Produire de la générosité, être altruiste et soutenir des actions qui font le bien pour autrui tout en conservant sa liberté, son individualité, sa sphère privée ; voilà une situation particulièrement inédite dans l'histoire. Pour parvenir à cette situation, il a fallu construire de nouvelles formes d'intermédiation entre le donateur et celui qui reçoit afin de garantir, de façon concomitante, générosité et absence de réciprocité. Cette forme, au cœur du développement capitaliste, c'est la bureaucratie⁴ (Bernoux, 1995 ; Weber, [1922], 1971). Cette organisation permet la prise en charge de problèmes sociétaux par un groupe de professionnels dédiés qui opèrent une domination en vertu de leur savoir (Weber, [1922], 1971, p. 230). Le don est ici géré par des professionnels qui suivent des règles, des procédures selon des logiques qui visent à rationaliser et à optimiser les processus de gestion. Ces transactions sont encadrées par des formalismes contractuels. Les termes de l'échange sont clairs et définis en amont : le particulier accepte de donner une certaine somme chaque mois en échange d'une garantie sur l'usage de l'argent et d'un reçu fiscal remis par l'Etat en fonction du montant donné.

Cette situation de domination convient parfaitement au donateur qui veut faire le bien mais qui n'a pas le temps, les compétences ni même parfois l'envie de s'investir. Bien au contraire, d'une certaine façon, il souhaite être aussi peu impliqué que possible ou touché directement par la misère, la maladie, les malheurs du monde. Quand un tsunami frappe une population à des centaines de kilomètres de son domicile, la générosité est sincère mais elle reste abstraite, fondée sur des principes humanistes que l'on ne vit pas véritablement.

Le donateur n'attend rien en retour mis à part une garantie du bon usage des dons qui passe en partie par une communication de la bureaucratie vers le donateur. La bureaucratie *parle* au donateur par la diffusion de messages sur ses actions, ses réussites. Ce monologue est fondé sur une inégalité structurelle : le donateur ne sait pas, ne connaît pas à l'inverse des professionnels de la bureaucratie qui ont de l'expérience, des savoirs, des réseaux pour agir au mieux sur le terrain. Parfois, le donateur est contacté par courrier ou par téléphone afin de faire évoluer le contrat. Il est par exemple question d'une augmentation du montant des dons. Ce dialogue est fortement contraint par des scripts définis en amont par la bureaucratie gestionnaire afin d'optimiser l'échange : passer le minimum de temps pour obtenir le maximum de retours. Les *bonnes pratiques* des centres d'appel sont appliquées avec des mécanismes sous-jacents d'inspiration taylorienne.

Comme dans nombre de bureaucraties, il existe avec ce modèle du don altruiste une *dérive bureaucratique*. Autrement dit, les moyens deviennent une fin (Crozier, 1963 ; Friedberg, 1981). Les frais de structure augmentent d'année en année, les besoins de financement suivent et alors l'énergie est progressivement détournée des actions premières, à savoir des fins, vers la recherche

⁴ Dans ce papier, le terme *bureaucratie* n'a pas de connotation péjorative. Il est utilisé au sens de Max Weber.

de moyens supplémentaires. Cette dérive est soutenue par l'augmentation des procédures et des règles auxquelles sont soumises ces structures bureaucratiques. Il faut recruter toujours plus de professionnels et d'experts (juristes, financiers, informaticiens...) pour permettre le développement de l'activité. Ce respect des procédures implique dans le même temps une croissance des relations impersonnelles et une dérive de certains coûts.

Avec la diffusion de l'Internet et des usages associés, de plus en plus de solutions permettent d'agir en limitant la place et le rôle de la bureaucratie. Dans le cas du don, il en va de même. Afin d'éviter cette dimension froide et distante, d'autres formes émergent qui, d'une certaine façon, permettent d'hybrider les modèles que nous venons de présenter.

2.4. Le don participatif

Dans cette configuration, le don passe certes par un intermédiaire, mais ce dernier n'a pas l'attribut des organisations bureaucratiques classiques ou plutôt, la bureaucratie est limitée au strict minimum (peu de professionnels, peu de procédures...). Le modèle organisationnel relève de ces nouvelles formes qui favorisent la participation de multiples parties prenantes qui sont à la fois consommatrices et productrices du service. Par l'usage de nouvelles logiques sociotechniques, les donateurs ne sont pas extérieurs à la production du bien mais au contraire intégrés au dispositif lui-même. Le donateur n'a pas vocation à donner sans autre forme d'expression. Bien au contraire, il se doit de donner mais aussi de s'impliquer. Pour permettre ce type d'engagement, il faut construire des modèles qui reposent sur des principes démocratiques afin que chacun puisse intervenir et offrir de nouvelles solutions (Von Hippel, 2005). Il faut aussi simplifier le problème historiquement géré par les seuls professionnels compétents. Cette simplification passe en premier lieu par un découpage des actions mises en œuvre (Bonabeau, 2009). Concrètement, les projets soutenus par les dons doivent rester chacun à une échelle suffisamment limitée pour assurer un suivi et une compréhension holistique. Il faut pouvoir appréhender la totalité du projet et l'impact de ses dons dans le temps.

Avec cette nouvelle forme, le don se complexifie car ce que le don produit socialement est difficilement déterminable en amont. L'engagement des donateurs relève toujours d'une logique altruiste mais cette motivation première implique également une mécanique de création de liens. Ces liens, qui prennent la forme de relations entre donateurs, ou entre donateurs et responsables de projets, génèrent de nouvelles actions et productions qui échappent pour partie au cadre initialement prévu par le système.

L'opération principale qui permet un tel système réside dans l'existence du dialogue entre les différentes parties prenantes engagées. Autrement dit, le donateur n'est plus cet acteur déconnecté qui se fabrique une *bonne conscience individuelle isolée*. Dans ce quatrième modèle participatif, la conscience est en évolution permanente, jamais achevée ; elle se confronte aux autres consciences par le dialogue. C'est bien dans la mise en discussion de ces différentes conceptions du monde que peut opérer le progrès de chacun. Ces échanges peuvent générer des contradictions mais elles ne sont en rien un problème ; à l'inverse, elles permettent la réflexion, l'interrogation, la *prise de conscience*. La conscience du donateur ne saurait être figée, arrêtée, elle vit de son « inachèvement, de son ouverture, de son absence de solution » (Bakhtine, 1988, p. 95).

La bureaucratie n'est plus celle qui détient la vérité elle est un acteur parmi d'autres qui apprend avec et par le dialogue avec les autres, tous les autres. Selon cette conception dialogique du don, « la

vérité naît *entre les hommes* qui la cherchent ensemble, dans le processus de leur communication » (*op. cit.*, 1988). Le donateur peut donner son opinion, ses idées et partager d'autres conceptions des actions menées. Il peut aussi produire des éléments du système par son engagement auprès de tel ou tel projet, par la production de supports de communication par exemple. Par ailleurs, sa participation produit du contrôle. La multiplicité et la quantité des particuliers impliqués dans le modèle assurent un regard extérieur de tiers qui doit favoriser transparence et bonne gestion. Le contrôle n'est plus seulement du ressort de professionnels attitrés mais il passe par une régulation distribuée. Chacun, par sa curiosité, contribue à limiter certaines dérives bureaucratiques qui ne sauraient être tolérées par les donateurs.

Ceci étant, ce type de fonctionnement peut conduire à un désordre dû à l'implication de personnes non professionnelles et non encadrées par une hiérarchie. Une implication trop grande peut être une source de perturbations qui peuvent parfois remettre en cause le fonctionnement même des projets. Dans le cas du financement participatif, de nombreux projets sont ainsi victime de leur succès du fait d'un afflux financier trop rapide et trop conséquent. Pour éviter ces dérives, il faut concevoir des règles d'autorégulation qui canalisent les phénomènes d'émergence. Si les amateurs peuvent apporter savoir et expérience aux professionnels, bien souvent, la seule bonne volonté est particulièrement dangereuse. Il faut donc systématiquement penser le système comme un hybride qui associe experts et non-experts (Malone, Laubacher, & Dellarocas, 2009). Sans cette articulation de compétences des diverses parties prenantes, le modèle peut très vite s'emballer et perdre toute pertinence.

3. Synthèse

Nous résumons dans un tableau synthétique ces quatre formes de don en précisant cinq principales caractéristiques associées : le modèle d'organisation, les règles de l'échange, les types de relations générées, les valeurs sous-jacentes et enfin les *pathologies* de chacun de ces modèles.

Tableau 2 : les quatre formes idéal-typiques du don

Modèle de don	Organisation/acteurs	Règles de l'échange	Relations	Valeurs produites	Pathologie
Don circulaire <i>Exemple type : cadeaux de Noël</i>	Modèle clanique qui réunit des collectifs (cf. famille, tribu...).	Les règles sont fixées par des institutions qui dépassent les acteurs. Les normes d'échange sont fortement prescrites. Parmi ces règles, on peut noter l'obligation de donner, l'obligation de recevoir, et l'obligation de rendre.	Les relations sont intenses dans la mesure où elles obligent les parties en présence. Elles sont également asynchrones et réversibles au sens où il faut rendre la pareille un jour ou l'autre.	Au terme du cycle, les dotations entre les parties sont potentiellement les mêmes qu'au commencement. La valeur n'est pas purement utilitaire : la manière d'échanger est plus importante que l'échange lui-même, « comme si de tout temps, pour l'humanité, l'essentiel avait été d'y mettre les formes » (Alain Caillé, 1988, p.72).	Escalade de la réciprocité : les individus se retrouvent prisonniers des dons qu'ils échangent. Il est impossible ou très délicat de sortir de la relation sans risquer le conflit.
Don charitable <i>Exemple type : mendicité dans le métro</i>	Modèle sans organisation qui met en relation de façon très ponctuelle et unilatérale un donateur avec une personne dans le besoin.	Elles sont implicites et informelles : <i>quand la misère se présente</i> , le donateur peut, ou pas, effectuer un don selon son bon vouloir.	Les relations sont le plus souvent inexistantes ou très limitées. Le donateur donne sans être directement en relation avec le receveur du don.	La charité est la principale valeur qui motive ce type de don. Le malheur de l'autre suscite une forme de pitié chez le donateur qui effectue alors son don par empathie.	Règle de l'arbitraire : le don est totalement dépendant de la bonne volonté du donateur. A tout moment le don peut s'arrêter.
Don bureaucratique <i>Exemple type : don à une grande ONG</i>	Modèle bureaucratique qui met en relation une organisation hiérarchique et des individus isolés.	Les règles sont contingentes et construites par des bureaucraties. Il existe un contrat qui définit les termes de cet échange entre les parties.	Les relations sont rationalisées, distantes et asymétriques. Elles sont par ailleurs téléologiquement orientées car <i>a priori</i> , l'on ne revient plus en arrière, l'échange étant supposé bénéfique pour les deux parties.	Fondé sur une réciprocité calculable, le don se doit de produire d'un côté <i>bonne conscience</i> et un reçu fiscal ; et de l'autre il doit générer les moyens de mener les actions définies par le contrat initial.	Dérive bureaucratique : les moyens deviennent une fin et de moins en moins de ressources parviennent jusqu'au bénéficiaire.
Don participatif <i>Exemple type : don via United Donations</i>	Modèle participatif qui hybride des logiques bureaucratiques et communautaires.	Les règles sont en partie émergentes. Certes, un cadre minimal est défini mais pour le reste, le modèle de relation reste ouvert et à définir en fonction de l'envie des acteurs en présence.	Les relations sont de nature hétérogène. Il existe de façon concomitante des relations de nature bureaucratiques mais aussi essentiellement informelles avec des échanges parfois réguliers et intenses.	On ne produit pas que du bien mais aussi de nouvelles formes de liens. Cette fabrication de liens n'est cependant pas un prérequis à l'échange. Cette relation n'est que de l'ordre du possible, c'est une option à utiliser ou pas.	Désordre : les donateurs amateurs s'impliquent trop ou mal et génèrent un chaos qui nuit gravement au bon fonctionnement des projets.

Conclusion :

Loin d'adopter une approche normative, ce papier cherche avant tout à offrir une définition de quatre idéaux-types du don : circulaire, charitable, bureaucratique et participatif. Cette classification permet non seulement de préciser les logiques d'action des donateurs mais aussi les dynamiques organisationnelles associées au processus de don. Il nous apparaît en effet fondamental de ne pas limiter l'analyse aux seules dynamiques sociologiques et anthropologiques. Pour appréhender le phénomène, les composantes techniques et gestionnaires sont également structurantes. Ce travail mérite bien entendu des développements, à la fois sur le plan conceptuel et empirique, pour améliorer notre compréhension d'une pratique au cœur de notre fabrique du social, le don.

Bibliographie :

- Alter, N. 2009. **Donner et prendre. La coopération en entreprise**. Paris: La découverte.
- Athané, F. 2011. **Pour une histoire naturelle du don**. Paris: PUF.
- Bernoux, P. 1995. **La sociologie des entreprises**. Paris: Points.
- Bonabeau, E. 2009. Decision 2.0: The Power of Collective Intelligence. **MIT Sloan Management Review**.
- Bourdieu, P. 1994. **Raisons pratiques**. Paris: Le Seuil.
- Chanial, P. 2008. **La société vue du don. Manuel de sociologie anti-utilitariste appliquée**. Paris: Editions de la découverte.
- Coenen-Huther, J. 2003. Le type idéal comme instrument de la recherche sociologique. **Revue française de sociologie**, 44(3): 531-547.
- Crozier, M. 1963. **Le phénomène bureaucratique**. Paris: Edition du Seuil.
- Forsé, M., & Mendras, H. 1982. Vers un renouveau du troc et de l'économie domestique ? **Revue de l'OFCE**, 2: 113-126.
- Friedberg, E. 1981. L'analyse sociologique des organisations. **Revue Pour**(28).
- Godbout, J. T. 2000. **Le Don, la dette et l'identité**. Paris: La Découverte/Mauss.
- Godelier, M. 1996. **L'énigme du don**. Paris: Champs essai.
- Malone, T. W., Laubacher, R., & Dellarocas, C. 2009. Harnessing Crowds: Mapping the Genome of Collective Intelligence. Boston: MIT Sloan School.
- Mauss, M. 1983, [1925]. **Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques**. Paris: PUF.
- Testart, A. 2007. **Critique du don : Études sur la circulation non marchande**. Paris: Syllepse.
- Von Hippel, E. 2005. **Democratizing innovation**. Boston: MIT Press.
- Weber, M. [1922] 1965. **Essais sur la théorie de la science**. Paris: Plon.
- Weber, M. [1922], 1971. **Economie et société**. Paris: Plon.